**案例面试及应对策略**

**The Case Interview**



[案例面试 1](#_Toc30694)

[Case Interview 应对策略 13](#_Toc25631)

[1． 类型介绍 13](#_Toc30891)

[2． 应对技巧详解 17](#_Toc13267)

[案例库 ............................................................46](#_Toc30694)

# 案例面试

面试官先给出一个总体的介绍，告诉你案例发生的背景（如时间、地点、产品、客户等）。以及你需要解决的问题。一般对于申请公司的入门级职位（entry level）的应聘者而言，案例一般就是一下的分类：

销售下降(Sales Decline)

利润下降(Profit Decline)

行业分析(Industry Analysis)

方案评估(Option Evaluation)

但是无论Case是什么，所采用的方法都是类似的。我们把在Business Case Interview里面所有的技巧和主意事项归结为“MAFIA”法则：

“MAFIA”法则：

M-Minutia细节

* + 做笔记 当面试官开始向你阐述这个案例的时候，一定要在纸上记录有关的信息，尤其是关键的背景资料和数据。如果你因为没有记录再让面试官把案例重复一遍，这会是一件很尴尬的事情。
  + 不要做任何假设 千万不要在面试官刚叙述完这个案例之后就假设可能的根本问题，这样会使得你的分析变得不全面，因此很容易错过一些关键信息。即使你有着相关行业的实习，即使你觉得销量下降可能是因为广告不够或者其他原因，也要按逻辑步骤一步一步分析。一定要记住：面试官看重的不是你能否很快的给出答案或者很有直觉的解决问题，而是看重你能否通过结构化的思路来分析问题。假设你是客户，你是更信得过一个听完你的困境就告诉你解决方案的咨询师呢，还是一个通过结构化分析给出结论的咨询师？
  + 保持眼部交流(eye contact) 在面试过程当中一定要保持和面试官的eye contact，尤其是在回答问题的时候，这是自信和权威的表现。要知道，作为咨询师，你经常需要和公司的最高层进行交流，要让他们相信，你是作为权威在帮他们解决最棘手的问题的。
  + 不要急于开口 面对一个案例，在面试官阐述完毕之后，先考虑一下，整理出来一个思路，再开始进行分析。在整个过程当中，都要思考清楚了再问，宁愿问的问题少，但是每个都很关键，也不要问了一堆自己刚开口就后悔的问题。这也是你冷静沉着的表现。

A-attention专注

在Case Interview的时候，需要你对面试官提供的信息进行很迅速的梳理，把重要的信息提取出来进行集中分析最后得出结论，因此需要你十分集中精力的去接受，理解和分析你得到的信息。在这一部分你尤其需要留意以下三个方面：

* + 谨慎处理面试官提供的信息

　　在面试的时候，不是所有面试官提供的信息都是对得出结论有用的。毕竟，客户找咨询师的时候，他们并不知道自己面对的困难是出自于何处，因此他们会给咨询师提供很多的信息，需要咨询师从众多的信息中间提取出关键的信息以找出问题所在。因此在Case Interview的时候，面试官也会提供给你足够的信息来考察你对于信息的处理能力。

　　应对的策略也比较简单：

　　首先，不要因为觉得面试官提供了一个很可能是关键的信息就过于兴奋。因为如果到头来发现这个并不是正确的方向，你的期望落差就会很大。如果一个Case比较长，这样的信息有好几个，那你就很容易因为连续几次的期望落差影响心情。

　　其次，无偏好的把所有的信息当作有用的来处理，其实是最好的。这样你就不会错过什么，很全面的对问题进行分析。记住：面试官看重的是你的分析能力不是结果。

* + 对数据要十分留意

　　在Case中几乎所有的数据都是有用的。因此一旦面试官提及了数据，不光要记在纸上，同时也要思考一下怎样利用这些数据。这就好比在高考当中几乎不会有无用的条件一样。数据在break-even analysis，以及分析趋势，分析投资回报等等都会十分关键。

* + 注意面试官的提示

　　如果你分析的方向有问题，或者分析的方法不是很合适，面试官往往会提醒你。常见的提示语句有：

　　“你还能否想到别的方法？”

　　“你觉得还有没有可能是别的问题导致的？”

　　“你觉得有必要考虑这个方面吗？”

当你听到这些提醒的时候，最好听从面试官的建议做一下改变。顶多适当坚持一下，如果面试官又说：“你再想想。”那你就一定要改变方向或者方法，而且不用想着找个理由下台或者圆场之类的，集中精神考虑alternative。而且这个时候你也千万不要灰心，如果你能够及时的调整到正确的方向上并且很好的分析，面试官会觉得你能够很好的从失败中吸取教训。

TIPS:面试思维之F-Framework分析框架

4P’s

* P：Product 产品
* P：Price 价格
* P：Position/Place 分销
* P：Promotion 促销

Price

4P’s

Product

Promotion

Place

* 4P理论是由Jerry McCarthy杰瑞•麦卡锡在其1960年出版的《营销学》（第一版）中提到的。该理论是站在企业产品的自身立场，从战术层面制定的营销组合。4P’s是营销学中一个很经典的模型。通过4P’s的分析可以使公司了解必要的背景情况，公司通过评估自己的产品、价格、销售渠道和促销手段等可以制定出出色的营销战略。

Product产品：产品的价值是营销过程的核心部分，满足消费者“需求”的“产品”就是成功营销的第一步。

产品本身的特性对于销量也是很关键的。产品的特性因产品的不同而相差甚远，因此这里不好做细致的论证。分析的时候着眼于一些消费者关注的属性，以及可以问面试官是否做了相关的调查。

Price价格：产品的市场定位决定了产品的价格差异，对于消费者来说，产品的价格是营销购买的非常重要的因素。

价格是影响产品affordability的一个关键因素。在分析价格的时候，除了要考虑绝对价格的变化（即本品牌的价格变化），还要考虑相对价格的变化（即同类产品中其他品牌的价格变化以及其他替代产品的价格变化）。同时还需要考虑品牌定位：高端品牌应该通过更高的价格来传递“高端”这个信息。

Position/Place分销：好质量、好价格的产品不会自动地走进消费者的眼睛里。仅当产品的铺货渠道跟上，出现在消费者容易发现的好位置，真正的购买过程才得以实现。

包括零售，批发，网络销售等。其中零售还分成hypermarket（比如Carrefour），Supermarket（很多商场的地下一层），department store，convenient store（像Seven-Eleven）。渠道是影响产品accessibility的一个关键因素。分析渠道的时候需要考虑各种渠道的特点：比如hypermarket的价格很低，货物种类齐全，但是convenient store从地理和时间角度来看都很便利。同时还要考虑该渠道是否和该产品品牌定位相吻合，比如如果把Dior放到了家乐福去卖，这显然就不是一个正确的渠道选择。

Promotion：促销：多样化的世界，多元的产品给消费者在购买过程中提供了无数选择。如何在众竞争对手中脱颖而出，需要依靠广告、打折、公关等手段进行促销活动。

促销包括各种电视广告，户外广告，以及各种促销手段，包括捆绑促销，店内专柜等等。促销对于顾客对产品的认知度是至关重要的。在分析促销环节的时候，往往需要考虑投放广告的数量是否有变化，投放的频道、地区是否有所偏重，是否用了新的广告或者形象代言人，以及有没有采用新的促销手段等等。

利润分析

利润分析是Case Interview中的常客。而这种案例分析的方法一般就是把利润分解成收入和成本。收入等于销量和价格的乘积，而成本等于固定成本和可变成本。固定成本和可变成本还可以继续分解下去，但是要根据客户的业务来具体讨论。于是通过该架构，使得一个宏观的利润问题被分解成了很多小的问题来处理和分析。其中对于Sales的分析，可以利用4P’s模型。

用途：在分析利润为什么上升或者下降以及分析如果进入某个市场，是否短期有利可图等案例都很有用。这个模型可以称得上是Case Interview中 用的最频繁的模型了。

Michael Porter “Five Forces”

* 波特5力模型是是哈佛大学教授迈克尔波特在他的一本经典巨著《竞争战略》的书中首次提出的。这个模型主要从各种维度来评估一个行业的情况，在Case Interview和实际当中都有很大的用处。
* 波特5力的模型可以用如下的图进行总结：



潜在进入者(Potential Entrants)：

* 行业的壁垒是否很高？是否有很强的规模效应使得很难有新的厂商进来参与竞争？

替代品(Substitues)：

* 服务或者产品的替代品有多少？同时相似程度是否很强？替代品的价格如何？替代品会对现有的产品或者服务产生多大的威胁？

买方力量(Buyers)：

* 买方的讨价还价的能力有多强？有多少家买方？他们之间的关系是竞争还是联盟为主？

供应方力量(Suppliers)：

* 供应方讨价还价能力有多强？供应方有多少家？之间的关系如何？

竞争(Competition)：

* 行业内现有的竞争如何？是寡头还是激烈的竞争？决定竞争胜败的主要原因是什么？是成本，还是差异化？

用途：波特5力模型在行业分析以及市场进入等案例十分常用。

除了如上的一些Framework，还有一些像4C’s,Value Chain, BCG Matrix等Framework也可能会涉及到。

I-Interaction互动 DART原则：

咨询公司的Case Interview有两大核心，一是和面试官的互动，二是自己独立的分析。它的互动性在于：你必须不断的向面试官要求信息，并且不断的反馈信息。Case Interview的这个独有的特点使得你必须要在这个方面多加注意和练习。一个完美的互动的Case Interview必须要根据“DART”准则来要求自己：

“DART”准则

* + D – Draw Out the Map in front of the Interviewer （在面试官面前构思框架）

　　当面试官介绍完Case的大致情况之后，你可以选择问几个问题，然后就应该开始构思你的整个分析框架。框架可以借助前面的Framework，也可以自己构想，原则是一定不要为了用Framework而用Framework，而应该是如果对解决问题有帮助才用。

　　在构思基本结束的时候，你需要把你的整个思路和分析框架画在纸上，每个潜在的影响因素用“树”的结构（就是上面我们介绍“利润分析”模型的那张图）罗列出来。并且告诉面试官你的思路：“首先，我会分析A，然后分析B，最后分析C。”这个有两个个好处：

　　面试官一看到就会觉得你的思考很结构化，而这正是他们想要的。

　　 你对分析过的因素可以在纸上就划去，这样不会错过什么。而如果你不把框架画下来的话，就有可能在分析一个因素分析的很深却发现不是关键因素之后找不会开始的思路了。

　　如下面这个分析思路：在分析profit为什么上升的时候先分析了Revenue，然后从Sales开始一直分析，分析到广告质量中的广告女主角的选取，面试官告诉你不对，这个时候如果你没有把这个框架写在纸上，你就无法“沿着原路走回去”，本应该分析其他影响copy quality的因素，你却有可能去分析Price了。因此把分析框架画下来是十分必要的。

　　但是大家在开始的时候千万不要花上5分钟去花一个很完整的框架，一般就是建立三层的“树”。比如对于上面的例子，一开始的框架建立到影响Sales的因素（比如Promotion）那一层就可以了。后面的这些因素，是在不断的和面试官交换信息的过程中开始分析的过程中不断记录下来的。

* + A – Ask Questions （提问问题）

　　在Case Interview当中，面试官是希望你提问题的，而且是只要你需要获取更多的信息以使得你能够更好的进行分析，任何的问题都是欢迎的。很多没有经验的面试者在Case Interview的时候犯的最大的错误就是问的问题太少。也许他们害怕问一些不够好的问题显得他们不够聪明，或者不想去“麻烦”面试官。但是在大多数Case Interview当中，最致命的错误不是问错了问题，而是不去问。因此如果你需要知道什么，就大胆的开口。

* + R – Role Play （角色转换）

　　咨询公司偏好于Case Interview是因为这种面试能够很好的模拟日常咨询师和客户见面交谈的场景。因此，如果你能够在Case Interview当中role play成咨询师来解决问题，这一方面能够让你站在一个咨询师，而不是一个面试者的角度考虑问题，因此能够更好的和面试官进行交流和互动；另一方面则能够让面试官对你留下深刻印象，因为这是面试官希望面试者做到的。

　　要做到Role Play，首先是态度上要能够端正，即敢于把自己当作一个咨询师，而不是一个面试者去解决问题。由于面试时候的紧张，在心理上从一个面试者完全走到一个解决问题的咨询师是有一定难度的，这就需要你平时多些进行Mock Interview来熟练。其次，在行为层面，你可以多用一些更像是咨询师和客户见面的时候的对话，比如：“After evaluating the problems you are facing（而不是说Case）, I think we could approach using the following structure”；同时你也可以多说一些假设性语句，比如：“If I were the consultant…”，以及在结尾做总结的时候，说：“After analyzing the Issue, I think the problems are 1. 2. 3, and I think we could cooperate on the following strategy to solve the problems: 1. 2. 3”。

* + T – Think Out Loud（大声的思考）

　　为了能够在Case Interview当中把你的思维方式和分析能力成功的呈现给面试官，你需要“大声的思考”。也就是说，你不要问完问题之后就一个人闷在那里作自己的思考和分析，你需要把你分析的角度、方法和原因告诉面试官，这样面试官才能够清楚你能否快速，准确以及很有逻辑的思考和解决问题。

　　所以，在Case Interview的过程当中，一定不要等想法成熟了才和面试官交流，在想的过程当中，就尽量要把你的想法告诉给面试官，这样可以让面试官来了解你的逻辑分析能力。

A – Analysis（分析）

　　如前所述，分析是Case Interview中最核心的部分。这是因为：框架是为了让分析更方便的进行，而互动则是为了让面试官能够清楚的看到你的分析能力。因此，分析能力是决定Case Interview成败的一个最根本的因素。

　　虽然说分析能力需要长时间的培养，但是适当的方法和技巧可以使得你更清楚在Case Interview当中改如何运用你的分析能力和该注意哪些方面。

　　分析的技巧主要有以下三个方面：

* + End-Oriented（结果导向）

　　结果导向的意思是：你的分析是为了得出结果的，而不是为了分析而分析。在面试当中一个常见的错误就是：为了让面试官知道自己懂得什么，就故意分析这个方面，但是这个方面和结果根本毫无联系；或者为了用Framework而选用了一个Framework，但是这个Framework对解决问题却毫无用处。下面这个例子，可以很好的说明如果没有结果导向思考问题将会带来什么后果：

* + Structural and Logical Approach（结构化逻辑分析）

　　结构化的意思是你需要用“树”的结构把一个大的问题分解成许多小的问题来分析，其中在“树”的每一层之间的要素最好能满足麦肯锡著名的“MECE”原则，即“Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive”。如右图，要达到MECE原则，则需要B,C,D之间相互独立，同时B,C,D是影响A的所有因素。

　　而逻辑分析则要求你是根据因果关系来按步骤分析的，而不要在说一个方面的时候，突然联想到另外一个方面，然后就跳到了那个方面去说。一定要保证你的分析是逻辑上连贯的，这样才能够让面试官清楚的感觉到你分析的步骤。

* + Benchmarking（参照对比）

　　参照对比的意思是指从别的地方寻找解决办法，把他们的best practice应用到你所面对的困难上来。你可以问面试官该客户以前有没有碰到过同样的问题，其他的公司有没有碰到过同样的问题等，甚至还可以问替代品市场上有没有出现过同样的问题（比如咖啡市场和茶市场就可以适当的互相借鉴）。这样虽然并不一定面试官能够提供相关信息，但是你给面试官证明了你懂得去借鉴别人的经验，而这也是很重要的。

* + Summary（总结）

　　咨询公司常常要把他们的结论和建议总结出来汇报给客户，因此建立在分析上的总结也是很关键的。在Case Interview结束的时候往往需要你对你刚才分析的东西进行总结。这个时候，你之前分析做的笔记就很重要了。你要根据你的分析框架，把重要的东西按一定的逻辑顺序集中起来进行总结陈词。

　　比如假设你需要分析一个利润下降的案例，在面试过程当中，你分析了Revenue的，但是因为时间所限，没有分析Cost。那你的陈词可以如下叙述：

“为了分析Profit为何下降，我们可以把Profit分解成Revenue和Cost来分析。影响Revenue的是销量和价格，而销量会收到促销，产品和渠道的影响。在分析之后，我们发现促销是其中的关键环节，尤其是其中的XX，所以针对这个，我们可以采取如下应对策略：1、1、2、……鉴于时间所限，Cost没有仔细分析，但是也有可能是一个影响因素，建议日后追加分析。”

## Case Interview 应对策略

### 类型介绍

#### 什么是Case Interview?

一般来说，Case Interview主要针对咨询公司面试而言。也有一些公司如Dell二面会用一些小case来考察面试者的应变能力、考虑问题的全面性以及逻辑分析能力。咨询公司的Case Interview可以分成两个部分，一开始先 是Warm-up。在这一部分，你可能需要自我介绍，然后大致回答一下面试官针对简历以及个人选择提出的一些问题。接下来才是真正的Case Interview。简而言之，Case Interview就是现场对一个商业问题进行分析的面试。但是和大多数其他面试不同，这是一个互动的过程。你的面试官会给你提出一个Business Issue，并且会让你给出分析和意见。而你的任务是向面试官有逻辑的提出一些问题以使得你能够对这个Business Issue有更全面，更细致的了解，并且通过系统的分析最后给出建议。一般而言，Case Interview是没有绝对正确的答案的。面试官看重的不是答案，而是从面试过程当中你表现出来的分析能力和创造力。对于大学毕业，没有工作经验的学生来说，大多数情况下Case不会很难，也不会需要你对那个行业有系统的了解。

Case Interview一般是一对一的，一轮会有两个Case Interview，由两个不同的面试官来负责，每个Interview持续45分钟，包括10-15分钟的warm-up以及一些Behavior questions，剩下的30分钟就是讨论Case。10-15分钟的Warm-up一般用英文，Case可能是英文，也有可能是中文，不同的公司以及不同的面试官对语言是有不同的偏好的。

#### 为什么使用Case Interview?

由于咨询师在工作上的不少时间都是在和客户以及同事进行相互的沟通，同时咨询工作本身的特点要求咨询师必须具备一系列的特质才能够成功。这些特质包括：在压力之下保持冷静，对问题能够很快的根据细节建立假设，并且运用很强的逻辑分析能力来解决问题等等。因此，一个互动性很强，和实际联系很紧以及要求分析能力较高的Case Interview可以很好的衡量面试者的这些素质。

#### Case Interview考察哪些能力和素质

* 领导能力

咨询师常常需要独立工作，并且带领团队和客户去达成共同的目标，因此领导力对于一个成功的咨询师来说是很重要的。在面试当中，你需要通过主动掌握整个面试，有信心的提问题来表现你的领导力。

* 分析能力

咨询业的核心就是分析－根据事实提出假设，把数据break down，然后形成一套分析框架，并且最后得出结论和建议。在面试过程当中，你需要通过有效，有目的性的提问等来反映你的分析能力。

* Presentation Skill

一旦咨询师对案例进行了完备的分析并且想好了相应的策略，他们就需要把他们的发现和建议展现给整个案例小组和他们的客户。因此，这个能力对咨询工作也是十分关键的。所以在面试当中，宁愿说慢一点，花点时间思考，也不要结结巴巴的做陈词。

* 精力

咨询公司往往希望他们的咨询师能够在10小时的飞机之后依然精力充沛的出现在客户面前。所以有力的握手，真诚的笑容，自信的眼神以及整洁的外表都是他们所看重的。

* 冷静

在Case Interview中，面试官有时会刻意营造一种很tough的氛围，比如不断challenge你，或者不断否定你的回答，这不代表你做的不好，而是他们在故意考察你能够面对压力冷静思考。要知道：当咨询师面对客户的时候，面对压力而冷静的发现问题以及思考是很重要的素质。

#### Case Interview的类型以及特点

Case Interview一般分成三类，guesstimates, Business Cases和brainteasers。下面就这三类分别介绍一下。

* Guesstimates

这种问题也常被称作market sizing，就是需要你在没有什么细节提供给你的时候估计一个市场的大小，比如：请估计北京中关村家乐福一天的客流量。和所有的Case Interview一样，你不需要得出一个正确的答案，关键是考察你如何把一个大的问题分解成小的问题来回答。在这种问题中你需要有一些常识（比如北京的人口1000万等）。

* Business Cases

最常见的Business Case Interview是面试官给你描述一个案例背景，然后问你该如何分析这个问题。常见的背景有市场进入(market entry)，利润下降(profit decline)，行业分析(industry analysis)，销量下降(sales decline)等。面试官往往不会提供很具体的信息，需要你不断的提出有针对性的问题来获得更多的有用的信息。

* Brainteasers

这类问题往往是很刁钻的一些迷题或者数值估计题，主要考察的是你的创造力，以及面对压力下的问题分析能力和冷静。

一般来说，每一个45分钟的Case Interview要不会包含一个长的Business Case，要不会有两个Case，其中一个必然是guesstimate，另外的一个有可能是brainteaser，也有可能是一个短的Business Case。

### 面试技巧

和Behavior Interview不同，Case Interview并不认为通过对你过去的了解能够对你未来的行为有一个很好的预测，相反，Case Interview的核心理念是让你在面试现场来体现你所具有的特长。Behavior Interview和Case Interview的关系，就好比是大家平时成绩和考研的关系：有些人可以通过自己以往的很好的平时成绩保送，而有些人则需要考试来一次定江山。

Case Interview的难度往往很大，其原因在于在现场的面试过程当中，你会把你的大部分精力集中在分析问题，因此你的很多习惯，比如用词、小动作，以及面对困难时候的冷静以及胆量，都不可能顾及到。因此在Case Interview的时候，一个真实的你就被完全展现在面试官的眼前。

在具体讨论各种技巧之前，我们首先需要强调一点：在Case Interview的时候面试官并不需要你得到一个正确的答案，他们更看重你的分析问题的能力和方法。一个常见的情况就是：同一个Case，两个人出来后对答案发现他们给出了完全不同的结论，结果最后都进了下一轮甚至拿到了最后的offer。而且有些时候，面试官在一个Case讨论到一定程度的时候提出换一个Case，这不一定意味着你分析的不好，很有可能是因为面试官觉得你分析的不错了想换一个Case再考察你的。

如前所述，咨询公司的Case Interview有三类： Business Cases, guesstimates和brainteasers。对于这三类采用的方法和技巧还是比较不一样的，因此我们对三种类型的Case Interview分别进行分析：

#### Business Cases

面试官在给你一个Business Case的时候一般只会做一个总体的介绍，就是告诉你这个案例发生的背景（比如时间，地点，产品，客户等），以及你需要解决的问题。一般对于申请公司entry level职位的应聘者而言，案例一般就是以下的几类，而且也不会很复杂：

销量下降(Sales Decline)，利润下降（Profit Decline），行业分析（Industry Analysis），方案评估（option evaluation）。

但是无论Case是什么，所采用的方法都是类似的。我们把在Business Case Interview里面所有的技巧和主意事项归结为“MAFIA”法则：

Minutia

Attention

Framework

Interaction

Analysis

* M - Minutia（细节）

在做Business Case的时候，为了把Case做的更完美，有许多的细节你是需要注意的，主要有下面的这些：

* 作笔记

当面试官开始向你阐述这个案例的时候，一定要在纸上记录有关的信息，尤其是关键的背景资料和数据。如果你因为没有记录再让面试官把案例重复一遍，这会是一件很尴尬的事情。

* 千万不要做任何假设

千万不要在面试官刚叙述完这个案例之后就假设可能的根本问题，这样会使得你的分析变得不全面，因此很容易错过一些关键信息。即使你有着相关行业的实习，即使你觉得销量下降可能是因为广告不够或者其他原因，也要按逻辑步骤一步一步分析。一定要记住：面试官看重的不是你能否很快的给出答案或者很有直觉的解决问题，而是看重你能否通过结构化的思路来分析问题。假设你是客户，你是更信得过一个听完你的困境就告诉你解决方案的咨询师呢，还是一个通过结构化分析给出结论的咨询师？

* 保持eye contact

在面试过程当中一定要保持和面试官的eye contact，尤其是在回答问题的时候，这是自信和权威的表现。要知道，作为咨询师，你经常需要和公司的最高层进行交流，要让他们相信，你是作为权威在帮他们解决最棘手的问题的。

* 不要急于开口

面对一个案例，在面试官阐述完毕之后，先考虑一下，整理出来一个思路，再开始进行分析。在整个过程当中，都要思考清楚了再问，宁愿问的问题少，但是每个都很关键，也不要问了一堆自己刚开口就后悔的问题。这也是你冷静沉着的表现。

* A – Attention（专注）

在Case Interview的时候，需要你对面试官提供的信息进行很迅速的梳理，把重要的信息提取出来进行集中分析最后得出结论，因此需要你十分集中精力的去接受，理解和分析你得到的信息。在这一部分你尤其需要留意以下三个方面：

* 谨慎处理面试官提供的信息

在面试的时候，不是所有面试官提供的信息都是对得出结论有用的。毕竟，客户找咨询师的时候，他们并不知道自己面对的困难是出自于何处，因此他们会给咨询师提供很多的信息，需要咨询师从众多的信息中间提取出关键的信息以找出问题所在。因此在Case Interview的时候，面试官也会提供给你足够的信息来考察你对于信息的处理能力。

应对的策略也比较简单：

首先，不要因为觉得面试官提供了一个很可能是关键的信息就过于兴奋。因为如果到头来发现这个并不是正确的方向，你的期望落差就会很大。如果一个Case比较长，这样的信息有好几个，那你就很容易因为连续几次的期望落差影响心情。

其次，无偏好的把所有的信息当作有用的来处理，其实是最好的。这样你就不会错过什么，很全面的对问题进行分析。记住：面试官看重的是你的分析能力不是结果。

* 对数据要十分留意

在Case中几乎所有的数据都是有用的。因此一旦面试官提及了数据，不光要记在纸上，同时也要思考一下怎样利用这些数据。这就好比在高考当中几乎不会有无用的条件一样。数据在break-even analysis，以及分析趋势，分析投资回报等等都会十分关键。

* 注意面试官的提示

如果你分析的方向有问题，或者分析的方法不是很合适，面试官往往会提醒你。常见的提示语句有：

*“你还能否想到别的方法？”*

*“你觉得还有没有可能是别的问题导致的？”*

*“你觉得有必要考虑这个方面吗？”*

当你听到这些提醒的时候，最好听从面试官的建议做一下改变。顶多适当坚持一下，如果面试官又说：“你再想想。”那你就一定要改变方向或者方法，而且不用想着找个理由下台或者圆场之类的，集中精神考虑alternative。而且这个时候你也千万不要灰心，如果你能够及时的调整到正确的方向上并且很好的分析，面试官会觉得你能够很好的从失败中吸取教训。

* F – Framework（分析框架）

Framework的作用在于给你提供一个分析问题的基本框架和思路，告诉你这个问题应该从哪些方面着手。在这一部分我们将介绍几个常用的Framework，有以下一些：

* 4P’s (Promotion, Place, Price, Product)

4P’s是营销学中一个很经典的模型。通过4P’s的分析可以使公司了解必要的背景情况，公司通过评估自己的产品、价格、销售渠道和促销手段等可以制定出出色的营销战略。

**Promotion**

**Place**

**Price**

**Produc**t

Promotion（促销）：

促销包括各种电视广告，户外广告，以及各种促销手段，包括捆绑促销，店内专柜等等。促销对于顾客对产品的认知度是至关重要的。在分析促销环节的时候，往往需要考虑投放广告的数量是否有变化，投放的频道、地区是否有所偏重，是否用了新的广告或者形象代言人，以及有没有采用新的促销手段等等。

Place（渠道）：

包括零售，批发，网络销售等。其中零售还分成hypermarket（比如Carrefour），Supermarket（很多商场的地下一层），department store，convenient store（像Seven-Eleven）。渠道是影响产品accessibility的一个关键因素。分析渠道的时候需要考虑各种渠道的特点：比如hypermarket的价格很低，货物种类齐全，但是convenient store从地理和时间角度来看都很便利。同时还要考虑该渠道是否和该产品品牌定位相吻合，比如如果把Dior放到了家乐福去卖，这显然就不是一个正确的渠道选择。

Price（价格）：

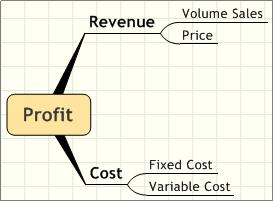
价格是影响产品affordability的一个关键因素。在分析价格的时候，除了要考虑绝对价格的变化（即本品牌的价格变化），还要考虑相对价格的变化（即同类产品中其他品牌的价格变化以及其他替代产品的价格变化）。同时还需要考虑品牌定位：高端品牌应该通过更高的价格来传递“高端”这个信息。

Product（产品）：

产品本身的特性对于销量也是很关键的。产品的特性因产品的不同而相差甚远，因此这里不好做细致的论证。分析的时候着眼于一些消费者关注的属性，以及可以问面试官是否做了相关的调查。

用途：4P’s模型在做marketing的案例，或者分析为什么销量下降或者上升的时候十分的有用。

* Profit Breakdown:



利润分析是Case Interview中的常客。而这种案例分析的方法一般就是用上图中的分析架构：即把利润分解成收入和成本。收入等于销量和价格的乘积，而成本等于固定成本和可变成本。固定成本和可变成本还可以继续分解下去，但是要根据客户的业务来具体讨论。于是通过该架构，使得一个宏观的利润问题被分解成了很多小的问题来处理和分析。其中对于Sales的分析，可以利用4P’s模型。

用途：在分析利润为什么上升或者下降以及分析如果进入某个市场，是否短期有利可图等案例都很有用。这个模型可以称得上是Case Interview中 用的最频繁的模型了。

* 4C’s (Company, Competitor, Customer, Channel)

4C’s指的是：Company, Competitor, Customer和Channel。这个Framework是一个很强大的模型，是因为它几乎涵盖了所有应该分析的因素。下面介绍一下这四个因素：

Competitor

Company

Channel

Customer

Company:

从内部出发，考虑公司的核心竞争力(Competitive advantage)、人力资源和资本情况（比如如果考虑海外扩张，现在的资本情况是否合适）、公司的核心理念和文化（这在企业兼并当中可以分析）、以及组织架构问题等等。

Competitor:

从市场出发，考虑同类产品的竞争对手有多少，分别的市场份额是怎样，替代品市场的竞争情况如何，这些竞争对手的核心竞争力是什么等等。

Customer:

这个customer一般是指最终端的购买者，比如对于快速消费品的分析，customer是指消费者，而不是超市（因为超市会在channel里面分析）。主要需要考虑的方面有：顾客的收入，需求，区域的人口特征（如果是针对某一区域），目标消费群体的分析等等。

Channel:

渠道其实和4P’s中的place基本类似，分析的内容也是相近的，因此就不在这里重复了。强调一点的就是：Channel要针对你所分析的问题来考虑，比如如果是一个洗发水的Case，你所考虑的channel就主要是hypermarket和supermarket的货架；但是如果是skin care的产品，则还需要考虑专柜，专卖店，以及直销和学生代理等。

用途：由于4C’s涵盖面广，因此应用范围也很广。但是在实际的Case Interview当中，往往只需要其中的3C，比如Competition, Customer和Channel。具体该如何使用则需要根据Case来具体确定。

* Michael Porter “Five Forces”

波特5力模型是是哈佛大学教授迈克尔•波特在他的一本经典巨著《竞争战略》的书中首次提出的。这个模型主要从各种维度来评估一个行业的情况，在Case Interview和实际当中都有很大的用处。

波特5力的模型可以用如下的图进行总结：

Potential Entrants

Suppliers

Buyers

Substitutes

**Competition**

潜在进入者(Potential Entrants)：

行业的壁垒是否很高？是否有很强的规模效应使得很难有新的厂商进来参与竞争？

替代品(Substitutes)：

服务或者产品的替代品有多少？同时相似程度是否很强？替代品的价格如何？替代品会对现有的产品或者服务产生多大的威胁？

买方力量(Buyers)：

买方的讨价还价的能力有多强？有多少家买方？他们之间的关系是竞争还是联盟为主？

供应方力量(Suppliers)：

供应方讨价还价能力有多强？供应方有多少家？之间的关系如何？

竞争(Competition)：

行业内现有的竞争如何？是寡头还是激烈的竞争？决定竞争胜败的主要原因是什么？是成本，还是差异化？

用途：波特5力模型在行业分析以及市场进入等案例十分常用。

除了如上的一些Framework，还有一些像Value Chain, BCG Matrix等Framework也可能会涉及到。关于这些Framework的使用，大家可以参照我们另外一本书：《求职胜经之咨询篇》。

* Interaction (互动)：

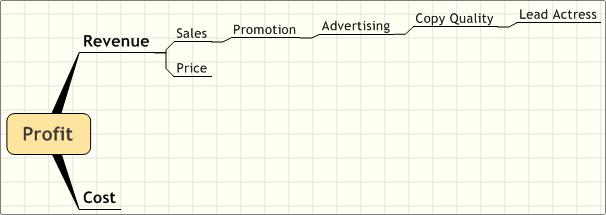
咨询公司的Case Interview有两大核心，一是和面试官的互动，二是自己独立的分析。它的互动性在于：你必须不断的向面试官要求信息，并且不断的反馈信息。Case Interview的这个独有的特点使得你必须要在这个方面多加注意和练习。一个完美的互动的Case Interview必须要根据“DART”准则来要求自己：

D – Draw Out the Map in front of the Interviewer

当面试官介绍完Case的大致情况之后，你可以选择问几个问题，然后就应该开始构思你的整个分析框架。框架可以借助前面的Framework，也可以自己构想，原则是一定不要为了用Framework而用Framework，而应该是如果对解决问题有帮助才用。

在构思基本结束的时候，你需要把你的整个思路和分析框架画在纸上，每个潜在的影响因素用“树”的结构（就是上面我们介绍“利润分析”模型的那张图）罗列出来。并且告诉面试官你的思路：“首先，我会分析A，然后分析B，最后分析C。”这个有两个个好处：

* 面试官一看到就会觉得你的思考很结构化，而这正是他们想要的。
* 你对分析过的因素可以在纸上就划去，这样不会错过什么。而如果你不把框架画下来的话，就有可能在分析一个因素分析的很深却发现不是关键因素之后找不会开始的思路了。

如下面这个分析思路：在分析profit为什么上升的时候先分析了Revenue，然后从Sales开始一直分析，分析到广告质量中的广告女主角的选取，面试官告诉你不对，这个时候如果你没有把这个框架写在纸上，你就无法“沿着原路走回去”，本应该分析其他影响copy quality的因素，你却有可能去分析Price了。因此把分析框架画下来是十分必要的。

但是大家在开始的时候千万不要花上5分钟去花一个很完整的框架，一般就是建立三层的“树”。比如对于上面的例子，一开始的框架建立到影响Sales的因素（比如Promotion）那一层就可以了。后面的这些因素，是在不断的和面试官交换信息的过程中开始分析的过程中不断记录下来的。

A – Ask Questions

在Case Interview当中，面试官是希望你提问题的，而且是只要你需要获取更多的信息以使得你能够更好的进行分析，任何的问题都是欢迎的。很多没有经验的面试者在Case Interview的时候犯的最大的错误就是问的问题太少。也许他们害怕问一些不够好的问题显得他们不够聪明，或者不想去“麻烦”面试官。但是在大多数Case Interview当中，最致命的错误不是问错了问题，而是不去问。因此如果你需要知道什么，就大胆的开口。

**思维缜密与否只有一步之遥**

在一个很著名的咨询公司的第二轮的面试的时候，一个面试者需要去评估PTA （就是聚酯）在中国的市场前景。这个面试者听说过这种化合物，但是不知道他是用来做什么的。于是他提的第一个问题就是：“这种化学产品是不是用来生产什么的啊？”然后被告知是生产聚酯纤维，也就是化纤，同时被赞扬了一番，说：“很多面试者都没有问这个问题，目的不清楚的时候就开始建立框架模型了。

R – Role Play

咨询公司偏好于Case Interview是因为这种面试能够很好的模拟日常咨询师和客户见面交谈的场景。因此，如果你能够在Case Interview当中role play成咨询师来解决问题，这一方面能够让你站在一个咨询师，而不是一个面试者的角度考虑问题，因此能够更好的和面试官进行交流和互动；另一方面则能够让面试官对你留下深刻印象，因为这是面试官希望面试者做到的。

要做到Role Play，首先是态度上要能够端正，即敢于把自己当作一个咨询师，而不是一个面试者去解决问题。由于面试时候的紧张，在心理上从一个面试者完全走到一个解决问题的咨询师是有一定难度的，这就需要你平时多些进行Mock Interview来熟练。其次，在行为层面，你可以多用一些更像是咨询师和客户见面的时候的对话，比如：“After evaluating the problems you are facing（而不是说Case）, I think we could approach using the following structure”；同时你也可以多说一些假设性语句，比如：“If I were the consultant…”，以及在结尾做总结的时候，说：“After analyzing the Issue, I think the problems are 1. 2. 3, and I think we could cooperate on the following strategy to solve the problems: 1. 2. 3”。

T – Think Out Loud

为了能够在Case Interview当中把你的思维方式和分析能力成功的呈现给面试官，你需要“大声的思考”。也就是说，你不要问完问题之后就一个人闷在那里作自己的思考和分析，你需要把你分析的角度、方法和原因告诉面试官，这样面试官才能够清楚你能否快速，准确以及很有逻辑的思考和解决问题。

所以，在Case Interview的过程当中，一定不要等想法成熟了才和面试官交流，在想的过程当中，就尽量要把你的想法告诉给面试官，这样可以让面试官来了解你的逻辑分析能力。

* A – Analysis（分析）

如前所述，分析是Case Interview中最核心的部分。这是因为：框架是为了让分析更方便的进行，而互动则是为了让面试官能够清楚的看到你的分析能力。因此，分析能力是决定Case Interview成败的一个最根本的因素。

虽然说分析能力需要长时间的培养，但是适当的方法和技巧可以使得你更清楚在Case Interview当中改如何运用你的分析能力和该注意哪些方面。

分析的技巧主要有以下三个方面：

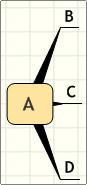
End-Oriented（结果导向）

结果导向的意思是：你的分析是为了得出结果的，而不是为了分析而分析。在面试当中一个常见的错误就是：为了让面试官知道自己懂得什么，就故意分析这个方面，但是这个方面和结果根本毫无联系；或者为了用Framework而选用了一个Framework，但是这个Framework对解决问题却毫无用处。下面这个例子，可以很好的说明如果没有结果导向思考问题将会带来什么后果：

**慎用模型**

一个A原材料的生产厂商想进入中国，然后现在请你来预测一下这里的市场大小和前景。面试者一听，就觉得是market entry的问题，于是立即搬出5 Forces模型，却没有注意到这个案例并不是要求分析一个行业的总的情况，而仅仅是要求预测市场大小和潜力，因此5 Forces基本没有用，而需要你考虑这个原材料制成的终端产品的市场大小。而面试者就犯了没有结果导向考虑问题的大忌。

Structural and Logical Approach（结构化逻辑分析）

结构化的意思是你需要用“树”的结构把一个大的问题分解成许多小的问题来分析，其中在“树”的每一层之间的要素最好能满足麦肯锡著名的“MECE”原则，即“Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive”。如右图，要达到MECE原则，则需要B,C,D之间相互独立，同时B,C,D是影响A的所有因素。

而逻辑分析则要求你是根据因果关系来按步骤分析的，而不要在说一个方面的时候，突然联想到另外一个方面，然后就跳到了那个方面去说。一定要保证你的分析是逻辑上连贯的，这样才能够让面试官清楚的感觉到你分析的步骤。

Benchmarking（参照对比）

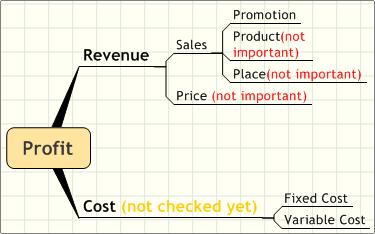
参照对比的意思是指从别的地方寻找解决办法，把他们的best practice应用到你所面对的困难上来。你可以问面试官该客户以前有没有碰到过同样的问题，其他的公司有没有碰到过同样的问题等，甚至还可以问替代品市场上有没有出现过同样的问题（比如咖啡市场和茶市场就可以适当的互相借鉴）。这样虽然并不一定面试官能够提供相关信息，但是你给面试官证明了你懂得去借鉴别人的经验，而这也是很重要的。

Summary（总结）

咨询公司常常要把他们的结论和建议总结出来汇报给客户，因此建立在分析上的总结也是很关键的。在Case Interview结束的时候往往需要你对你刚才分析的东西进行总结。这个时候，你之前分析做的笔记就很重要了。你要根据你的分析框架，把重要的东西按一定的逻辑顺序集中起来进行总结陈词。

比如假设你需要分析一个利润下降的案例，在面试过程当中，你分析了Revenue的，但是因为时间所限，没有分析Cost。那你的陈词可以如下叙述：

“为了分析Profit为何下降，我们可以把Profit分解成Revenue和Cost来分析。影响Revenue的是销量和价格，而销量会收到促销，产品和渠道的影响。在分析之后，我们发现促销是其中的关键环节，尤其是其中的XX，所以针对这个，我们可以采取如下应对策略：1、1、2、……鉴于时间所限，Cost没有仔细分析，但是也有可能是一个影响因素，建议日后追加分析。”



特别关注

下面我们用一个真实的Business Case Interview的详细过程来结束这部分讨论，同时让大家体会一下一个真实的成功的Case Interview应该注意什么地方：

（你走进了一个房间，然后你的面试官正坐在桌子旁边。）

面试官：Nice meeting you. Please take a seat.

应聘者：Thanks.（然后坐下）

面试官：Ok. This Interview will last around 45 minutes. We will have a short conversation, followed by a Case in Chinese, is that clear?

应聘者：Yes. That’s fine with me.

面试官：Ok. First please generally introduce yourself.

应聘者: (自我介绍)

面试官：Ok. I can see from your resume that you were the vice president of XXX organization. Can you provide me some detail about what you have done?

应聘者: Sure. （然后开始讲述）

（然后再进行5－10分钟左右的Behavior Interview）

面试官： 好。那我们现在开始做Case了。我们的一个客户，是一个全球著名的skin care公司，他们旗下的一个很著名的skin care brand进入中国之后，销量一直不好。现在请你来分析一下这个问题。

应聘者：在发现问题之后有没有做过相关的调查研究？

面试官：有的。他们做了一些基本研究，发现产品本身是没有问题的，而可能是销售渠道的问题。因此，可以从两个方面考虑：第一：What’s the most attractive consumer segment? 第二：What’s the most favorite channels to attract the segment?

应聘者： 那我需要一些时间思考一下。

面试官： No problem. Go ahead.

（2分钟过去了）

应聘者： 假设我是一个咨询师，我会如下来分析这个问题：首先，了解更多的关于这个品牌的信息。其次，建立在这些信息的基础上来讨论consumer segment。最后，根据most attractive segment来分析most favorite channels。

面试官：很好。那关于这个品牌，你希望了解什么呢？

应聘者：我想知道这个skin care的功效，定位，目标群体等。

面试官： 这个牌子有很多系列，各自有各自的功效，但是不重要。它的系列高、中、低端都有，目标消费群体当然是女性。

应聘者： 那高、中、低端的划分标准是怎样的？有没有一些指标比如价格可以参考？

面试官： 这样，你不需要具体来做分析，你只要告诉我你要分析哪些方面就行。比如，假设低端的划分标准已知，你会怎样继续分析？

应聘者： 那我就开始分析consumer segment了。我需要一点时间来考虑怎样划分这个面对低端产品的consumer segment。

面试官： 不必这样。现在是consumer segment已经划分好了。然后让你来判断哪一个是most attractive的而已。

应聘者： （恍然大悟）那对于每个segment，我需要考虑他们现有的人口数量；收入，这些都和购买力有关；地区分布，因为这个会和distribution有关；以及该segment的市场潜力。

面试官： 嗯，很好。还有没有其他的呢？

（应聘者沉思了好一阵子）

面试官 这个是对整个人口做的一个segmentation，并没有针对你的产品。

应聘者： （再一次恍然大悟）啊！还需要看这里面有多少可以成为我们的目标消费群体，也就是说有多少可以被吸引到购买这个产品！

面试官： 很好！那我们现在来看看第二个问题，关于channel的。

应聘者： 我觉得对于低端skin care的产品，主要的渠道就是四个：Hypermarket, Supermarket，Department Store和网上购物。

（正要继续。。。）

面试官： 打断一下：你要注意两点：第一，首先应该把所有的渠道列举下来；第二，要根据你的segment来分析。

应聘者： （又一次大悟！）由于这个是低端skin care的产品，我觉得目标消费群体主要分成两类：中等收入妇女以及在校学生吧。

面试官： 嗯，不错。

应聘者： 那对于这两群人，主要的渠道就是Hypermarket, Supermarket中的货架和专柜，以及Department Store。

应聘者： （然后再补充上一句）对于学生，应该还需要考虑代理和直销的。

面试官： 很好。那如何判断哪一个最attractive呢？

应聘者： 首先，attractive的定义我觉得应该是投入产出比最高的。于是我觉得可以从以下的角度来分析：第一，看看他们对于低端skin care的产品的购买习惯是怎样的，一般是习惯去Hypermarket，还是Department Store。是去货架，还是喜欢去专柜。如果没有相关的数据，可以考虑做一次市场调查。第二，对于他们最有偏好的购买渠道，看看他们偏好的原因是什么，是价格，还是有美容咨询等。这个也可以整合到上面的市场调查当中来获取信息。第三，需要考虑我们要在该渠道当中重点推广所需的花费，这样才能够保证有理想的投入产出比。

面试官： 很好！鉴于时间所限，就不需要让你做一个总结了。你有没有什么问题想问的？

（结束）

（点评： 这是一个国外某知名咨询公司的Case Interview真实全过程，是该应聘者在第一轮碰到的，并且他成功的进入了下一轮。大家可以看到，他的表现并不是十全十美的，中间有几个没有想清楚的地方。但是在现实当中，这个Case是做的相当的好的。主要是在以下几个方面：

* + 1. 总的思路很连贯，很清晰，而且最关键的，他把他的思路都展现给了面试官，即使有不足，也能够很快的被面试官指出来，因此使得整个面试的一直能够围绕着正确的方向进行。
    2. 比较冷静，在该需要时间思考的时候敢于提出要求；同时面对面试官的提醒，他也能够很快的调整方向，而不是立即慌张，或者一直坚持。比如：当面试官提及某些不是很重要的时候，他就会略过去不去分析，这是很好的。
    3. 他给出的想法经常会给出原因，这样可以让面试官更方便评估他的分析能力。
    4. 他是“结果导向”的，没有犯为了用Framework而硬套上去一个Framework的常见错误，而是针对问题提出了自己的框架，并且很好的分析了问题。同时在分析的过程当中，也一直很有针对性，，比如，在分析渠道的时候，他就针对学生这个群体提出了代理和直销。作为男生，也许很难去细致分析这些渠道，但是能够看出他的分析很有针对性。
    5. 当自己很肯定的时候，敢于很自信，很有逻辑的展开论述，比如在最后分析该如何判断哪种渠道最attractive的时候的那段论述十分的精彩。因为这里不仅给出了该考虑的方面，很有条理，而且还提出了实施的办法（做市场调查），因此给人印象深刻。

总的来说，这是一个在实际中比较成功的面试。值得大家去仔细体会。

——HiAll案例库

#### Guesstimates（引子）

Guesstimates在Case Interview十分常见的，由于需要你估计的问题你压根就无法准备，同时没有什么Framework可以参考，需要你临场提出解决方法，因此不仅对于考察应聘者的分析能力，对考察他/她的沉着冷静也是很有用的。

Guesstimate的应对策略和Business Case有些类似，都是需要你针对问题进行框架建立，分析，以及大声的思考来告诉面试官你的思路，但是最大的不同在于你不需要通过不断的提问来获取相关信息，相反，你这时需要不断的假设一些数据来使你的分析能够进行下去。主要的技巧如下：

* 根据需要解决的问题选取切入点

切入点往往是解决问题的关键因素，而切入点的选取和需要解决的问题密切相关，同时和你所知道的常识也很有关系。一般来说，有以下的规律可以参考：

如果是估计客流量，可以从柜台的数目和每个人通过每个柜台的时间入手。

如果是估计一个区域的销量或者比如餐馆的数量等，可以从人口入手，通过估计人口中与之有关的比例来估计。

由于Guesstimates的问题千变万化，因此没有万能的切入点，往往需要大家根据问题来思考，但是通过人口切入有时是很好的解决办法。

* 把问题分解成最基本的单元来分析

这个是面试官重点考察的能力。何谓最基本的单元呢？最基本的单元就是指那些你给出数据假设而几乎不需要给出原因的因素。仔细体会下面的那个估计北京市餐馆数目的例子你就明白了。

* 根据生活常识来假设

由于面试官在Guesstimates的面试当中不会给你多少信息，所以你需要不断的假设，而假设的基础就是你的生活常识。这些你不需要准备，顶多需要了解一下你所住城市的人口就够了。

在假设的时候，你的假设不需要十分精确，但是要有依据。比如你如果说北京机场一分钟降落一架就是一个make sense的假设，实际上是一分钟还是一分钟30秒并不关键；但你如果说一辆火车能够容700人，面试官就一定会问你怎么得出来的，你就必须要能从给出原因（比如从车厢数目和每节车厢的人数分析）。

* 大声计算

在Guesstimate中面试官也希望能够了解你是否有着基本的数据运算能力。咨询师常常需要面对众多数据来进行数据整理和分析，因此要求应聘者必须要具备适当的数据敏感度。

因此在面试过程当中，有时会需要应聘者对数据进行运算。在这个时候，你应该大声的阅读你的计算步骤。因为大声的阅读代表着你对于这些计算是很有信心的，这样面试官对你这方面的能力就不会怀疑了。

同时在计算的过程当中，取近似值就好，不需要精确计算。面试官希望你能够计算，但是也不需要你是一部计算机。而且精确计算需要耗费时间，而在这段时间当中面试官就是在看着你做计算，是很无聊的，因此取近似值就可以了。

特别关注

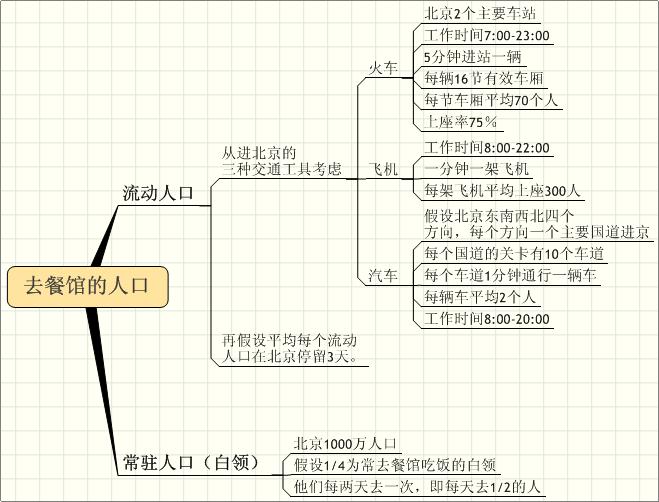
下面用一个真实Guesstimate的解决过程来让大家更结合实际的体会一下这些技巧：

问题：请你估计一下北京市餐馆的数量。

步骤一：寻找切入点，决定从人口的角度出发。

步骤二：考虑哪些人会去餐馆。主要有两类：白领以及流动人口。

步骤三：确定这两类人口的数目。对于流动人口，考虑他们是“如何流动”的，即以交通工具作为单元进行分析。白领的假设则完全根据经验。通过这些假设，建立“树”型图。见下表：



步骤四： 考虑细节。主要是要考虑到流动人口留在北京的时间。假设平均每人三天，于是每天在北京的流动人口的数目就等于当天进京的人口数目的3倍。同时还需要考虑到白领去餐馆的频率（1/2）。

步骤五： 得出去餐馆的人口。流动人口大致是2,000,000人，白领大约1,250,000。

步骤六：计算餐馆的容量。假设一家餐馆30张桌子，平均起来假设每张都是四人的桌子，有75％的上座率。就可以得出一家餐馆能够容纳的人次。于是一次有75人。

步骤七： 考虑细节。假设一批顾客一般是两个小时吃饭，那有效经营时间一般四个小时，于是在一个晚上光临一家餐馆的人数大约平均在180人。

步骤八：得出最后结论：大约有18,000家餐馆。

点评： 这是一个做的很成功的Guesstimate的Case。主要是成功在以下几个方面。

1. 切入点选取的很好。尤其是从问题出发思考切入点，考虑什么样的人需要去餐馆吃饭，然后决定用流动人口和白领作为切入点。同时分析流动人口时，也很好的抓住了流动人口的“流动”特点来分析，因而从交通工具切入，即容易假设数据，又新颖，而且很有成效。
2. 把问题完全解剖到了基本单元。思考的很细致，也很有逻辑，把问题解剖到基本单元后，假设的数据本身的准确性已经不是很重要了，因为光是这样的细致全面的解剖分析已经让人印象深刻了。同时在分析汽车进京的人数时，能够很快的把问题从地理角度考虑，从东南西北四个方向入手，虽然不十分准确，但是却是一个很好的分析手段，并且十分的巧妙。
3. 细节处理得当。能够考虑到流动人口的平均留京时间，白领去餐馆的频率，以及餐馆经营的有效时间和顾客用餐时间的比例，这些都使得这个分析十分的精彩。
4. 数据的假设和运算都比较清晰。数据的假设得当主要得益于基本单元的选取得当，同时假设也没有过分细致使得自己的运算困难。而在运算过程当中，也是多处使用了近似，使得运算简便了不少。
5. 总的来说，从分析的过程来看，这个Case做的已经很完美了，所有的方面都发挥的很好。从结果来看，18,000和网上的调出数目26,000虽然有些差距，但是在Guesstimate当中，关键是分析，而不是结果，因此只要分析做的很好，同时结果能够在一个数量级上，就已经十分成功了。

——HiAll案例库

#### Brainteasers

这类问题是往往是没有任何结构可言，就好像大家平时做的那种IQ测试题或者头脑急转弯一样。你也不怎么需要和面试官互动。所以一般很难给出什么通用的建议和技巧。但是有三条原则你是要记住的：

* 镇定

这种问题常常用来考察你在面对一个不知所措的困难时候的冷静。因此听到之后，在纸上记下重要的内容，然后和其他Case Interview一样，独自冷静思考一下。

* 不要有任何的思维定势

大家去Case Interview的时候都会期望着碰到前面两种类型的Case，于是遇到Brainteasers的时候往往跳不出那种结构化的思维。但是咨询工作需要你在brainstorm的阶段能够很发散的，很有创意的去思考问题的，因此遇到brainteaser就要立即让自己走出解决传统Case的思路，而去发散的思考。

* 在思考的过程中找出题目的trick

Brainteaser常常是有些trick的，而且面试官在你答完之后很可能会问你觉得这个问题最大的陷阱在哪里。陷阱有时就是你自己本身的思维定势，因此能够在思考的过程中找出trick也是很好的。

还有，大家可以多去各个BBS以及[www.hiall.com.cn](http://www.hiall.com.cn) 上面看一些智力题以及以往的brainteasers的题目，这样在面试的时候就不会紧张了。

特别关注

下面给出一个真实的Brainteaser的问题：

面试官： 有A,B,C,D四个人要过一座桥，每个人单独过去的时间分别是1,2,5,10分钟。每次最多只能2人同时过去，过去的速度是按两个人中最慢的那个人的速度。由于是晚上，所以他们需要打着手电筒过去，手电筒只有一个，因此需要人过去之后送回来。请问四个人应该如何才能够最快过去？

应聘者： （思考1分钟后）应该是19分钟，利用A来回跑。过程是AB+A+AC+A+AD=2+1+5+1+10=19。

面试官： 嗯。。。还有比这更快的办法，再想想。

应聘者： （又思考了2分钟后）知道了。是17分钟。过程是AB先过，然后A回来，然后CD过，然后B回来，最后AB过去。所以时间是2+1+10+2+2=17。

面试官： 嗯，很好。那你觉得这个问题主要的陷阱，考察你什么方面以及有说明了什么呢？

应聘者： 主要的陷阱在于：在考虑到每次都需要一个人回来之后，大家自然会让走的最快的回来，同时也没有考虑到可以让过了桥之后的人等一会再回来。

点评：考察的方面就是看你能否think out-of-the-box，摆脱思维定势吧。

说明了两点：1. 过于结构化的思考容易思维定势。

2.局部最优（回程最短）并不一定造成全局最优（总体时间最短）。

——HiAl案例库

**Summary**

Use the following skills to ace case interviews!

**(1) Business Cases （用MAFIA法则）**

* **M – Minutia**
  + 作笔记，不要做任何假设，保持eye contact，不要急于开口
* **A – Attention**
  + 谨慎处理面试官提供的信息，对数据要十分留意，注意面试官的提示
* **F – Framework**
  + 4P’s, Profit Breakdown, 4C’s, 5 Forces
* **I – Interaction**
  + DART原则： **D**raw Out the Map, **A**sk Questions, **R**ole Play, **T**hink out Loud
* **A – Analysis**
  + End-Oriented, Structural and Logical Approach, Benchmarking, Summary

**(2) Guesstimates**

(i) 根据需要解决的问题选取切入点

(ii) 把问题分解成最基本的单元来分析

(iii) 根据生活常识来假设

(iv) 大声计算

**(3) Brainteasers**

(i) 要镇定。

(ii) 不要有任何的思维定势。

(iii) 在思考的过程中找出题目的trick。